



Naar een opgaven gestuurde organisatie: Samen meer realiseren

Een professionele werkwijze als impuls voor productiviteit en creativiteit

November 2012

door Igno Pröpper, Bart Litjens en Peter Struik

Introductie

Met dit artikel introduceren wij de ‘opgaven gestuurde organisatie’. Deze beoogt een substantiële verhoging van de productiviteit van publieke organisaties. De opgaven gestuurde organisatie biedt tevens een uitdagende omgeving voor moderne professionals en versterkt de concurrentiepositie van publieke organisaties in de toekomstige krappe arbeidsmarkt.

Het openbaar bestuur staat aan de vooravond van een transformatie. De toekomstige opgaven zijn immens – of het nu gaat om duurzame ontwikkeling, economie en welvaart, jeugd en onderwijs of maatschappelijke participatie. Publieke organisaties kunnen deze opgaven alleen niet aan. In de toekomst vormt het samenspel met bewoners, organisaties, bedrijven en andere overheden de kern van het dagelijkse werk. Nieuwe werkwijzen – mede mogelijk gemaakt door ICT-technologie en nieuwe sociale media – dienen zich aan. Toekomstige organisaties zullen afgeslankt zijn als gevolg van ingrijpende bezuinigingen en een krappe arbeidsmarkt.

Op de oude voet doorgaan kan niet meer. Nodig is een sterke groei aan productiviteit van publieke organisaties: met minder mensen en middelen meer realiseren. Nodig zijn organisaties die zijn ingesteld op samenwerking met andere partijen: door samenwerking meer realiseren. Nodig is ook het bieden van een creatieve werkomgeving waarin mensen zich kunnen ontplooiën, waarin zij een bijdrage kunnen leveren en zij tastbare resultaten van hun werk zien.

Sinds enige jaren werken we aan een methodiek voor het professioneel organiseren van beleid, programma’s en projecten – onder de werktitel “Interactief 2.0”. Deze methodiek helpt beleidsprofessionals (én bestuurders) focus te organiseren voor de opgaven waar zij mee bezig zijn. De methodiek ondersteunt de beleidsinhoudelijke aanpak – van verkennen, ontwerpen, realiseren tot en met evalueren/bijsturen – maar ook het samenspel in teams en de samenwerking met andere partijen. Toepassing én doorontwikkeling van deze methodiek hebben de afgelopen jaren plaatsgevonden bij een groot aantal gemeenten, bij provincies en ministeries en bij een aantal woningcorporaties. We zien interessante uitkomsten, zoals het winnen van tijd, creatieve inzichten en motivatie om slagvaardig in effectieve teams aan de slag te gaan. Steevast komt echter aan de orde dat professioneel beleid organiseren binnen de huidige organisatie lastig is. Gewezen wordt dan bijvoorbeeld op het heersen van de ‘waan van de dag’, te veel tijdsdruk, onvoldoende commitment om bij te dragen in teams en een verkokerde organisatie. Welke organisatievorm nodig is om beleid te organiseren met het realiseren van opgaven als motor en centraal richtpunt, is dan de vraag. In dit artikel bieden we hierop een antwoord: de opgaven gestuurde organisatie.

De opgaven gestuurde organisatie

Opgaven vormen het roer voor een opgaven gestuurde organisatie – het woord zegt het al. Een opgave is een te bereiken gewenste situatie waaraan de organisatie een bijdrage wil of moet leveren. Deze opgaven worden bij voorkeur gedefinieerd in termen van maatschappelijke effecten (inclusief vertaling in wat voor doelgroepen óf eindgebruikers wenselijk is). Het gehele werkterrein van een organisatie wordt opgedeeld in opgaven vanuit het principe: “Zo integraal als wenselijk en mogelijk voor optimale doelbereiking”.² Per opgave is inzicht in en overzicht over:

- ➔ de ambities en de mijlpalen;
- ➔ de hiervoor benodigde middelen (zoals budget, tijd, benodigde competenties en informatie);
- ➔ het opgaveteam: de mensen van de eigen organisatie wiens inzet en competenties nodig zijn om de opgave te realiseren;
- ➔ de externe personen/ organisaties met wie wordt samengewerkt (en die al of niet deel uitmaken van het opgaveteam);
- ➔ voortgang en resultaten.

Een opgaven gestuurde organisatie is zo plat als mogelijk en bevat in hoofdlijn slechts drie geledingen: een kleine directie, een pool aan professionals en een ondersteunend onderdeel planning en control, inclusief kwaliteitszorg. Coördinatie vindt in deze organisatie primair plaats door een gemeenschappelijke professionele werkwijze – waarin interactie binnen maar ook tussen opgaveteams wordt gestructureerd en gefaciliteerd. Essentieel voor coördinatie is bovendien een goed ICT-systeem dat voor alle betrokkenen op elk moment overzicht biedt over alle opgaven en over de voortgang in de realisatie hiervan.³

De opgaven gestuurde organisatie betekent een kanteling van de organisatie. Een kanteling in focus en

werkwijze in vergelijking met veel huidige organisaties:

- ➔ De reikwijdte voor de leiding wordt bepaald door de ‘span of focus’, dat wil zeggen het aantal opgaven (inclusief voortgang en realisatie) waarover overzicht bestaat en waarop tussentijdse evaluatie en bijsturing mogelijk is. In de traditionele organisatie is daarentegen sprake van de ‘span of control’, dat wil zeggen het aantal mensen dat een leidinggevende kan aansturen en controleren.
- ➔ Het zwaartepunt ligt bij het realiseren van opgaven en dus bij uitvoering, in plaats van plannen maken, beleidsnota’s schrijven en programma’s opstellen.
- ➔ De inhoud gaat boven de organisatiestructuur. Anders gesteld: de inhoudelijke opgaven organiseren de inzet van mensen en middelen en maken de traditionele lijnstructuur overbodig. De organisatie is zo flexibel als wenselijk gegeven de veranderlijkheid van de inhoudelijke opgaven.
- ➔ De menselijke maat prevaleert boven bureaucratische en administratieve procedures.
- ➔ Realisatie van opgaven en de hiervoor benodigde samenwerking met andere partijen staan centraal en de interne organisatie is hieraan dienend.
- ➔ Bouwen in teams is de hoofdactiviteit in plaats van ‘bij elkaar komen’ (vergaderen) en het ‘bewaken’ van posities.
- ➔ Bouwen, creëren en persoonlijke groei vormen een belangrijke grondslag voor arbeidsmotivatie, in plaats van ‘hoger opkomen in de organisatiestructuur’.

Opgaven in soorten en maten

Een opgave is een te bereiken gewenste situatie waaraan de organisatie een bijdrage wil of moet leveren. Opgaven zijn er in soorten en maten. Er zijn lastige en eenvoudige, eenmalige en structurele, alsmede complexe en routinematige opgaven. Een opgave kan verschillende ‘lagen’ hebben, namelijk:

- 1 Maatschappelijke effecten, wat moet er in samenleving worden gerealiseerd?
- 2 Samenwerking met andere partijen: wat moet worden gerealiseerd in de organisatie van de samenwerking en het onderling samenspel?
- 3 Interne organisatie: wat moet je realiseren in de interne organisatie?
- 4 Beleidsproducten: producten als uitkomst van beleidsvoorbereiding, bepaling, uitvoering, evaluatie. Dit zijn bijvoorbeeld verkenningen, onderzoeken, conceptplannen, besluiten, uitvoeringsplannen, evaluaties et cetera.

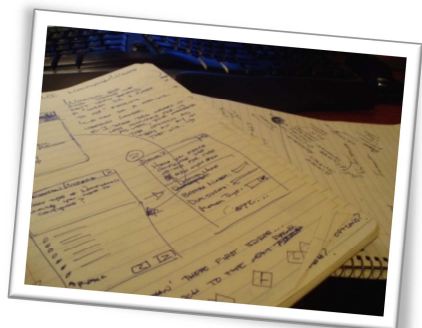


Een opgave is te zien als een ‘eindproduct’ als deze voorziet in de feitelijke realisatie van maatschappelijke effecten. Deze maatschappelijke effecten zijn leidend en bieden het richtpunt voor de andere opgaven. Een opgave die niet verder gaat dan het realiseren van beleidsproducten of die uitsluitend betrekking heeft op de interne organisatie, is te zien als een ‘halffabrikaat’ en is ondersteunend voor andere opgaven. Deze wordt kritisch getoetst op de feitelijke bijdrage aan de realisatie van maatschappelijke effecten en aan de samenwerking met andere partijen.

Herstel van eenheid van leiding

De eenheid van leiding is in veel organisaties verloren gegaan als gevolg van verkokering, een matrixstructuur en het ontbreken van overzicht voor de directie. We zien nogal eens dat beleidsmedewerkers of projectleiders van alle kanten worden aangestuurd – vanuit de ambtelijke lijn, afzonderlijke programmamanagers en niet in de laatste plaats rechtstreeks door bestuurders. Projectleiders worden

vaak tegengewerkt door andere prioriteiten in de lijn en zien bijvoorbeeld dat hun projectteamleden niet of onvoldoende kunnen bijdragen. Opschalen naar de directie of het bestuur is niet altijd zinvol of is in de organisatiecultuur 'not done'.



Waar beleidsmedewerkers en projectleiders worden overladen met extra vragen en werkzaamheden, is het vaak de werkvloer die de prioriteiten bepaalt. Beleidsmedewerkers en projectleiders bepalen vaak zelf welke taken zij vertragen of van tafel laten vallen.

De opgaven gestuurde organisatie maakt het mogelijk de eenheid van leiding te herstellen. De directie kan weer regie voeren en vanuit overzicht het geheel sturen en controleren. Deze eenheid wordt hersteld door alle opgaven te verzamelen onder programma's. Een programma vormt een verzameling van met elkaar samenhangende deelopgaven (projecten, deeltaken, van eenmalige tot routinematige opgaven), inclusief de budgettaire vertaling hiervan. Alles staat in het teken van het realiseren van deze opgaven. Daarmee wordt een brandmuur opgetrokken tegen ongerichte activiteiten. De directie heeft zicht op verschillende ambitieniveaus waarop opgaven opgepakt kunnen worden en kan hierop sturen in het licht van de benodigde kosten en opbrengsten (voortgang en resultaten). De directie kan zodoende goed schakelen als opdrachtnemer richting bestuur en als opdrachtgever richting organisatie. Extra bestuurlijke wensen kunnen dan gepaard gaan met opgaven die niet, later of op een lager ambitieniveau worden uitgevoerd.

Focus op uitvoeren en realiseren in plaats van plannen maken

Binnen de opgaven gestuurde organisatie ligt het zwaartepunt op het realiseren van opgaven. Er wordt flink bespaard op het maken van plannen en nota's in het bijzonder waar deze te gedetailleerde eindprojecties bevatten en deze uitmonden in verkokerde uitvoeringsplannen. Deze beconcurreren elkaar en zijn op voorhand vaak niet uitvoerbaar. In overheidsorganisaties is het gebruik dat verschillende sectoren plannen en beleid ontwikkelen. Er is bijvoorbeeld beleid voor parkeren, voor groen en voor speelplekken in de buurt. Wie alle sectorale plannen op elkaar legt heeft een flinke stapel op het bureau. Wie dieper kijkt, constateert dat de plannen nogal eens inconsistent zijn.

In veel publieke organisaties hebben beleidsmakers een hogere status dan uitvoerders. Hun bestuurders en politici hebben vooral oog voor het nemen van besluiten en zijn minder geïnteresseerd in uitvoering en resultaten.

De veronderstelling is dat beleid maken voorafgaat aan uitvoering (en hiervan goed te scheiden is) en dat beleid maken bovengeschied is aan uitvoering.

De opgaven gestuurde organisatie herstelt balans door het zwaartepunt te leggen op realiseren (dit vraagt visie én daadkracht). In de opgaven gestuurde organisatie is het motto 'geen woorden maar daden' om duidelijk te maken dat realiseren het ultieme doel is en beleidsplannen hieraan ten dienste moeten staan. Planvorming en uitvoering vinden in samenhang plaats. Realisatie van opgaven komt vaak in samenwerking met andere partijen tot stand (zoals corporaties, projectontwikkelaars, onderwijsinstellingen en brancheorganisaties). Deze partijen zijn deels uitvoerend, maar tegelijkertijd ook visievormend waarbij hun eigen agenda met die van de publieke agenda wordt afgestemd.

In de opgaven gestuurde organisatie zijn uitvoering en (strategische) visievorming sterk met elkaar verweven. Sectorale plannen vormen een 'halffabriek' en maken duidelijk wat vanuit een bepaalde invalshoek de gewenste maatschappelijke situatie is. Integrale afweging in algemene beleidsplannen is niet nodig waar dit geen meerwaarde heeft. Dit is het geval als de integrale afweging niet meer inhoudt dan een opsomming van de verschillende invalshoeken met 'samenhang' als toverformule: "We streven een samenhangende aanpak na met voldoende parkeergelegenheid, voldoende speelplekken voor kinderen en afwisselend groen." Prioriteitstelling op algemeen planniveau kan globaal blijven waar dit onvoldoende geconcretiseerd kan worden. In de opgaven gestuurde organisatie concentreren sectorale plannen zich vooral op gewenste maatschappelijke effecten. Deze plannen bieden overzicht over alle beleidsdoelen en taken.



Het realiseren van opgaven biedt een "motor voor synergie": taken, mensen en middelen worden zo slim mogelijk verbonden om zoveel mogelijk doelen te realiseren.

Integraal werken in plaats van verkokering

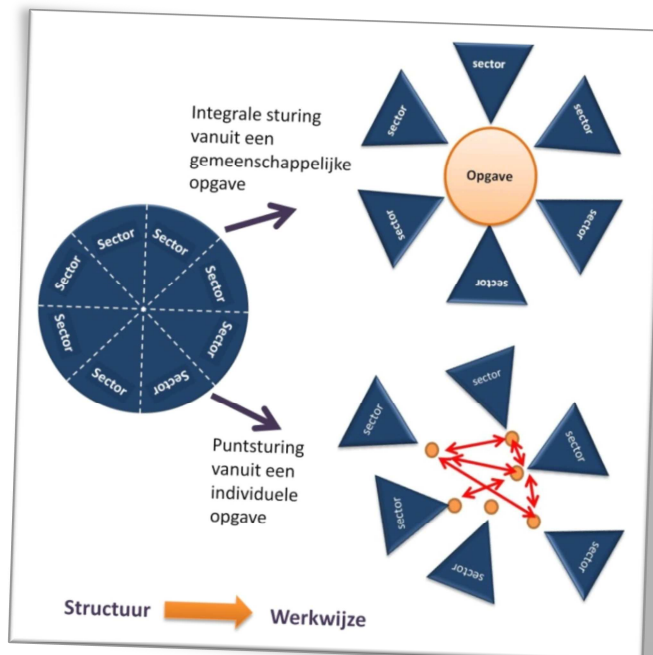
In een opgaven gestuurde organisatie is sprake van een bewuste afweging vooraf én tussentijds van de gewenste mate van integraliteit. Op grond daarvan worden relaties gelegd, zowel intern als extern. De werkelijke toegevoegde waarde van sectorale beleidsplannen komt pas tot stand bij de realisatie van concrete opgaven. De realisatie van een 'Brede School' vraagt bijvoorbeeld bijdragen vanuit onderwijs, kinderopvang, verkeer en parkeren op en rond het schoolterrein.

Realisatie Spilcentra in Eindhoven

In 2005 stelt de gemeenteraad beleid vast voor het omvormen van alle 57 basisscholen tot 'Spilcentra' (de Eindhovense invulling van het brede school concept). In 2010 is minder dan de helft gerealiseerd. Er zijn meerdere oorzaken waarvan verkokering een belangrijke is. Bij verschillende centra stellen verkeerskundigen zich autonoom op en hebben uitsluitend oog voor verkeersplannen. Een schooldirecteur ervaart dat de beleidslijn van eenrichtingverkeer niet haalbaar is. Hij vraagt de gemeente naar de situatie te komen kijken. Daar gaan maanden overheen. Vervolgens komt een verkeersdeskundige ter plaatse en stelt vast dat de plannen inderdaad niet passen bij de situatie.⁴ (Zie de figuur over puntsturing en integrale sturing.)

Het voorbeeld uit Eindhoven staat niet op zichzelf. Organisatieonderdelen sturen vaak vanuit een versplinterde deelopgave (verkeersinrichting, parkeren of groen) en niet vanuit een gemeenschappelijke opgave zoals het realiseren van een Spilcentrum. Elk onderdeel kan de realisatie vanuit zijn eigen taak doorslaggevend hinderen.

Ook projectmanagement – bedoeld om resultaatgericht te werken – leidt er in de praktijk nogal eens toe dat de



opgave verkokerd wordt opgepakt. Dit komt dan door een strakke afbakening tot wat beheersbaar is, een selectieve blik doordat de directe opdrachtgever niet 'corporate' kijkt en door strakke tijdsgrenzen.

Intern samenspel in dienst van extern samenspel

Dat publieke organisaties voor de realisatie van opgaven zijn aangewezen op samenwerking met andere partijen is al heel lang zo. Wat echter nog weinig gebeurt, is de organisatie en de interne werkwijzen in dienst te stellen van externe samenwerking. De opgaven gestuurde organisatie is gericht op het bundelen van krachten van partijen om meer te realiseren. Waar zinvol is er één account die met externe partijen gezaghebbend namens de gehele organisatie tot zaken komt. In de huidige praktijk zien we nogal eens dat een externe partij verschillende ambtenaren en bestuurders over de vloer krijgt en 'belast' wordt met hun onderlinge verschillen van inzicht. In de opgaven gestuurde organisatie wordt effectief samengewerkt met partners op basis van een helder mandaat vooraf. Er is ruimte om met partners gezamenlijk tot visieontwikkeling en realisatie te komen. Kortom: er is aandacht voor de vraag "wanneer ben ik een goede samenwerkingsspeler?"

Minimale structuur – flexibele organisatie

De opgaven gestuurde organisatie verlaat de traditionele 'vaste' organisatiestructuur met lijnmanagers die zich voornamelijk richten op het coachen en begeleiden van mensen – vaak los van de inhoud. We zien in diverse organisaties dat mensen die goed in hun vakgebied zijn manager worden ('een stapje hogerop'). Ze krijgen vervolgens een training om 'op hun handen te zitten' en medewerkers zelf zaken te laten ontdekken. Ze

verliezen contact met hun vakgebied en komen meer en meer in de ban van bureaupolitiek. Dit gaat nogal eens ten koste van de productiviteit van de organisatie.

De opgaven gestuurde organisatie heeft een minimale structuur. Het samenstellen van teams en de verdeling van rollen, taken en verantwoordelijkheden staat volledig in dienst van het realiseren van opgaven. Als opgaven veranderen, wisselt ook de samenstelling van het team. De opgaven gestuurde organisatie bestaat uit drie geledingen, namelijk een kleine directie, de professionals en een onderdeel Planning en Control inclusief kwaliteitszorg.

De directie is het schakelpunt tussen het gemeentebestuur en de professionals om budgetten op het gewenste ambitieniveau in te zetten. De directie vertaalt bestuurlijke opdrachten in programma's en opgaven. Zij is verantwoordelijk voor een goede definitie van de opgaven in termen van benodigde competenties en andere middelen.

De directie houdt toezicht op de voortgang en tussentijdse resultaten en stuurt bij aan de hand van mijlpalen. De directie stuurt op basis van een goede 'span of focus'. Dat wil zeggen dat overzicht bestaat over het aantal opgaven (inclusief voortgang en realisatie). Dit maakt het mogelijk te evalueren en bij te sturen.

De professionals richten zich op de verdere definitie, uitvoering en evaluatie van de opgaven gegeven het mandaat van de directie. Deze werkzaamheden vinden plaats in teams van professionals onder leiding van een opgavenmanager.

De eenheid Planning en Control vervult een faciliterende rol via taken als:

- ➔ het bieden van permanent overzicht over alle opgaven, alsmede de teambezetting, de voortgang en de resultaten;
- ➔ het ondersteunen van een 'logische' en samenhangende indeling in opgaven;
- ➔ het in kaart brengen van expertisegebieden die nodig zijn om opgaven te realiseren;
- ➔ ondersteuning in de vorm van 'castingbureau' voor het formeren van teams en het opbouwen van persoonlijke profielen van de professionals;
- ➔ het organiseren van kwaliteitszorg en kennismanagement onder meer door lessen te borgen en vertalen naar methodieken;
- ➔ het ondersteunen van het systeem van functionerings- en beoordelingsgesprekken.

Bouwen in plaats van vergaderen

In nogal wat organisaties gaat tijd en energie verloren in besprekingen en vergaderingen waarbij veel zinvolle bijdragen 'van tafel vallen'. Het ontbreekt vaak aan focus en al helemaal aan gemeenschappelijke focus waardoor premature discussies plaatsvinden. Deelnemers aan overleg mobiliseren steun voor hun eigen ideeën – zonder dat anderen deze op waarde kunnen schatten – juist bij gebrek aan gemeenschappelijke focus.

In de opgave gestuurde organisatie is sprake van (digitale) werkplaatsen waar mensen met elkaar werken en bouwen.



Wie bij een dergelijke werkplaats binnenloopt, krijgt snel een idee aan welke opgave wordt gebouwd of met welk onderdeel hiervan de professionals bezig zijn: we zijn bezig met de realisatie van een 'buurtpark' of het ontwikkelen van een nieuwe werkvorm voor het lokale Innovatieplatform voor Duurzaamheid. De bijeenkomsten zijn resultaatgericht en dragen bij aan gezamenlijk bouwen. Het energieniveau ligt hoog. Professionals zijn getraind in een scala aan constructieve en creatieve werkvormen. Zij zijn gewoon om bouwstenen te inventariseren in plaats van te discussiëren over standpunten. Zij kijken als eerste wat de gemeenschappelijke noemer is waarop ze kunnen voortbouwen in plaats van dat zij verschillen uitvergroten. Zij vergewissen zich voortdurend dat het gehele team hetzelfde beeld heeft en de 'klokken gelijk staan'. Zij nemen niet aan dat als het beeld voor hen zelf 'helder' is dit ook voor de anderen geldt.

"Helpt vergadertijd is nutteloos"

Nergens wordt zoveel en zo lang vergaderd als bij de overheid. Zo blijkt althans uit een onderzoek van Binnenlands Bestuur (26 oktober 2007). Ook vergaderen ambtenaren met meer mensen tegelijk dan in het bedrijfsleven. Vergaderingen zijn doorgaans slecht voorbereid, ze leveren onduidelijke besluiten op en er wordt vaak meer "gekwebbeld" dan gewerkt. Vergaderingen geven de deelnemers allesbehalve energie, zo blijkt uit het onderzoek. En ondertussen vergaderen we met zijn allen steeds meer.

Voorwaarden

Het realiseren van een opgaven gestuurde organisatie vraagt een veranderingsstrategie met aandacht voor een aantal kernvoorwaarden. Daarbij kan in belangrijke mate worden voortgebouwd op veranderingen waar publieke organisaties al aan werken. De belangrijkste voorwaarde is de menselijke factor, in het bijzonder voldoende professionele kennis en vaardigheden, rond onder meer:

- ➔ beleids- en omgevingsanalyse, alsmede actor- en procesanalyse;
- ➔ constructief en creatief teamwerk;
- ➔ regievoering en programma-, proces- en projectmanagement;
- ➔ communicatie en netwerken.

De organisatiecultuur is een tweede voorwaarde. Kernwaarden zijn resultaatgerichtheid, teamwerk en samenwerking, transparantie en ondernemerschap (met passende vrijheid en verantwoordelijkheid).

Een derde essentiële voorwaarde is een multidimensionale informatievoorziening die bijdraagt aan overzicht, 'business intelligence' en daarmee ook aan een lerende organisatie.

Dit vraagt een moderne ICT-omgeving, waarin met de huidige stand van ICT-technologie kan worden voorzien. Deze biedt vooral inzicht en overzicht:

- ➔ Overzicht over onder meer de opgaven, de teamsamenstelling, de externe samenwerking, de resultaten en de voortgang.
- ➔ Inzicht vanuit verschillende dimensies of invalshoeken zoals beleidsveld, doelgroep, gebied en tijd.

Deze ICT-omgeving faciliteert bovendien coördinatie in de organisatie door een transparante informatievoorziening waarbij halen en brengen van informatie is verweven met dagelijks professioneel werk. Het gaat dus om het bouwen aan business intelligence (snappen waar je mee bezig bent) in plaats van het afleggen van verantwoording over het eigen handelen.

Een vierde voorwaarde, ten slotte, is het 'open stellen van de organisatie' door met partners in de omgeving structureel samen te werken en ook voor hen informatie transparant te maken.

Resultaten

De resultaten van een opgaven gestuurde organisatie manifesteren zich vooral in een substantiële toename van de productiviteit en in een aantrekkelijke en uitdagende werkomgeving waarmee de organisatie inspeelt op de 'grote uitloop' van oudere en ervaren professionals.

Productiviteitsgroei wordt onder meer gerealiseerd door een grote toename van de uitvoerbaarheid van opgaven en een dominante focus op realiseren en 'doen'. Elke opgave die niet of half wordt gerealiseerd draagt grote – vaak onzichtbare – kosten met zich mee. De (plan)kosten zijn hoog en niemand krijgt daarvan energie.

Het doorbreken van bureaucratische structuren en de uitwassen daarvan, zoals een vergadercultuur, dragen tevens bij aan een uitdagende werkomgeving voor professionals. Zij werken in flexibele teams aan meerdere opgaven. Er is daarbij een veel directere relatie tussen hun inspanningen en concrete resultaten.

Tijdens veel van onze begeleidingstrajecten geven professionals aan dat het lukt lastige opgaven goed met elkaar te doorgronden en tot actie te komen. Dit lukte in beperkte tijd op basis van intensief en creatief werken, met de juiste methodische ondersteuning. Vaak waren daar al veel bijeenkomsten en het nodige papierwerk aan voorafgegaan.

Vragen voor het vervolg

Met deze introductie blijven nog veel vragen over. Wij komen daar in volgartikelen op terug. Bijvoorbeeld:

- ➔ Hoe kom je tot een goede bepaling van integrale opgaven?
- ➔ Hoe kom je tot een zinvolle omschrijving van resultaten en prestaties met het oog op sturing en controle?
- ➔ Wat is de basis voor functioneren en beoordeling?
- ➔ Hoe draagt de opgaven gestuurde organisatie bij aan een menselijke maat en stimuleert dit de motivatie?
- ➔ Hoe kan de opgaven gestuurde organisatie beter inspelen op het benodigde externe samenspel?
- ➔ Welke interventies zijn nodig om de opgaven gestuurde organisatie te implementeren?

Heeft u vragen? Neem dan contact op met een van de auteurs van dit artikel.

OVER DE AUTEURS

dr. Igno Pröpper is algemeen directeur van Partners+Pröpper. Hij was van 1990 tot 2001 als universitair hoofddocent Bestuurskunde aan de Vrije Universiteit, waar hij doceerde op het terrein van organisatie, beleid en communicatie in het openbaar bestuur. Igno begeleidt publieke organisaties bij ontwikkelingstrajecten rond interactief beleid, bestuurskracht en samenwerking. Hij is de drijvende kracht onder het programma 'Interactief 2.0' voor het professioneel organiseren van beleid, programma's en projecten. E-mail: i.propper@partnersenpropper.nl

drs. Bart Litjens is bestuurskundige en directeur Onderzoek bij Partners+Pröpper. Hij verricht een groot aantal onderzoeken en begeleidingstrajecten voor overheidsorganisaties op een breed aantal terreinen waaronder onderwijshuisvesting, maatschappelijke ondersteuning, burgerparticipatie, bestuurskracht en (regionale) samenwerking. E-mail: b.litjens@partnersenpropper.nl

ing. Peter Struik MBA is bedrijfskundige en directeur Advies bij Partners+Pröpper. Hij verricht onderzoek en begeleidt publieke organisaties bij organisatievraagstukken op het terrein van bestuurskrachtontwikkeling, intergemeentelijke samenwerking en interactief beleid. E-mail: p.struik@partnersenpropper.nl

BRONNEN

- ¹ Vergelijk: Dick Bijl en Wim Kweekel, *Resultaatgericht Organiseren*, kapstok voor het nieuwe werken, Zeewolde 2012; Leo Kerklaan, *Ontwikkelingen en trends in performance management*, in: *Performance Management*, 22 september 2008; Jo Bos en Ernst Harting, *Projectmatig Creëren 2.0*, Schiedam: Scriptum, 2006; J.Strikwerda, *Van Unitmanagement naar multidimensionale organisatie*, 2008.
- ² Vergelijk H.A. Simon, *The Science of the Artificial*, Cambridge, MIT Press, 1969; I.M.A.M. Pröpper, *Inleiding in de organisatie-theorie*, Den Haag: Elsevier, 1998, p. 134.
- ³ Zie ook Gareth Morgan, *Images of Organization*, Beverly Hills: Sage, 1986 (in het bijzonder de metafoor 'organisatie als hersenen').
- ⁴ Rekenkamercommissie Eindhoven/ Partners+Pröpper, *Onderwijshuisvesting in Eindhoven, Een schoolvoorbeeld?*, november 2011.